

## 加强基层班组建设的认识与思考

张立亭

(胜利油田畅海石油技术有限公司 山东 东营 257000)

中图分类号:F426.22;F273

文献标识码:A

文章编号:1008-925X(2012)03-0057-01

班组是公司生命体的“细胞”,是公司的有机组成部分,也是公司一切工作的立足点。公司的各项决策部署、任务目标都要最终通过班组去贯彻、去落实、去完成,班组管理水平如何,执行能力强弱,直接关系到公司的整体管理水平;班组的和谐与否,安全环保水平高低,直接关系到公司大局的安全和谐稳定。只有不断激活班组“细胞”,使每一个班组都充满生机和活力,每一个班组成员素质不断得到提升,公司各项事业才能蓬勃发展、蒸蒸日上,公司海上大发展战略才能得到又好又快地推进。本文从更好地加强与改进班组建设出发,提出了有益的思路 and 措施。

### 1 加强班组文化建设,提高班组凝聚力、战斗力

基层班组管理的人性化是现代企业管理的发展趋势。要坚持以人为本、人本文化的管理理念,充分尊重人、理解人、信任人、帮助人、培养人。要建设各具特色的班组文化,不断激发班组成员的主观能动性,提高班组的凝聚力、向心力。

1.1 尊重职工的主体意识、注重职工潜能开发。必须充分肯定一线班组成员在班组生产经营活动中的主体作用,充分尊重他们的经验和劳动,相信他们能充分发挥自己的能力做好本职工作,充分发挥其主人翁意识。必须学会合理调配使用本班组资源,综合考虑班组职工的技术等级、实际操作水平、文化水平、年龄等因素,合理地搭配和调剂班组结构,将班员进行最优组合,以求相互取长补短,相得益彰。通过把职工放在最合适的岗位上,使他们有充分表现自我的机会,最终使其在班组活动中找到归属感和自我实现的成就感。同时还要搭建班组成员个人成长平台,制定出针对每个员工的职业生涯发展计划,采取“请进来,走出去”等灵活多样的培训手段,鼓励和支持职工学习与业务技能有关的知识,提高整个班组人力资源的使用效率和效益。

1.2 建设各具特色的班组文化,营造和谐的班组氛围。班组成员朝夕相处,同劳动、同学习、同生活、自我管理、自我教育、自我勉励,是自然形成的小集体。班组要作为职工群体生活的“小家”,作为职工自我教育的课堂。除班组正式的、制度化的交流途径之外,班组的班组长还要积极引导,鼓励自发的、非正式的交流沟通渠道,动之以情、晓之以理的谈心,从而形成一种积极和谐的人际关系,进而增强班组的凝聚力 and 创新能力。只有想方设法增强班组的凝聚力,让班组每位员工都意识到彼此都隶属于班组这个同一团队,班组中人人都是平等的,让职工感受到“家”的温暖和亲切,在班组内形成一种团结友爱、奋发向上、生动活泼的小气候,增强班组的凝聚力、向心力、战斗力。

### 2 加强班组制度建设,促进班组工作标准化、规范化

2.1 抓基础,完善班组各项管理制度。班组建设重在打基础,健全各种规章制度,搞好民主管理,发挥职工主人翁作用,使班组工作标准化、规范化、制度化。主要应做好以下几点:一是选配好政治、业务素质高、有一定组织能力的班组长,工会小组长,制定各自的工作职责,健全岗位责任制和岗位操作法,明确班组长负责制,形成以班组长为核心的班组集体领导管理体系。二是开展班组达标升级竞赛,评选优秀班组和优秀班组长;开展创合格班组、先进班组、优秀班组活动。制定“三组”考核标准以及评选办法。每年召开班组建设成果发布会,总结交流经验、表彰先进、树立典型。三是建立必要的规章制度。没有规矩,不成方圆,没有制度行为也不可能规范。要制定班组的各项管理制度,如质量管理、目标管理、考勤制度等,明确班组内的工作职责、任务、作业程序等,形成制度,颁布执行。且要做到月有考核,季有初评,

年有总结,考核成绩作为评选先进班组的依据。整套制度的建立健全,就会逐步做到工作内容指标化、工作要求标准化、工作步骤程序化、工作考核数据化、工作管理系统化。

2.2 广泛开展民主管理活动,实现班组管理民主的标准化。班组民主管理是企业民主管理的基础,也是班组长依靠全体成员搞好班组工作的重要形式。在班组标准化管理工作中,要对班组民主管理的内容、方式等从组织上落实,从制度上保证。一方面通过每天早会、每周班会、每月例会等组织形式,鼓励班组职工参与班组的生产、决策及管理。另一方面还要不断和改进和完善职工意见反馈体系,最大限度地发挥班组成员的积极性、主动性和创造性,使班组每一名成员都能畅所欲言,直抒胸臆。

2.3 构建有效的激励与竞争机制。构建有效的激励与竞争机制,不断创新班组考核模式。通过灵活的绩效考核办法,采用技能加点、建议加点、创新加点等多种小组竞赛方式,使班组内部成员之间、各岗位之间认识到谁挣点越多,得到的激励就越多,反之挣的点少,得到的就更少,而对于违反规定的还要扣分,从而在整个班组内部形成了一种新的竞争机制,极大调动员工的积极性,使班组管理工作水平进一步得到提升,班组管理模式进一步得到深化。

### 3 加强班组长建设,培养提高班组长素质

3.1 提高班组长的主人翁精神和责任感。通过班组建设,使班组长进一步明确了班组在公司中的地位 and 作用,认识到公司的生存与发展不仅与公司的领导者有关,与班组同样有关。俗话说,企业管理千条线,班组管理一根针。公司的各项经营技术指标和工作任务都要通过班组的努力才能得到实现。所以,通过班组建设使班组长的管理水平不断提高,为公司全面完成既定的目标提供了保证。

3.2 做好班组长轮训。班组长是公司从事生产经营活动的直接组织者,是生产经营现场的直接管理者,是基层的兵头将尾。班组长所处的地位和担负的责任,客观上要求他们必须具备相应的政治业务素质。实践证明,班组工作好坏,主要取决于班组长素质的高低。为了提高班组长素质,充分发挥他们的作用,首先应归口管理集中参加劳动部门轮训班组长的培训活动,取得班组长资格的上岗证回到班组任职,让班组长在实践中锻炼提高,增长才干。在复杂的实际工作中,帮助他们总结经验教训,提高领导水平和工作能力,这样才能扬长避短,扩大视野,充分发挥班组长在班组建设中的作用。

### 4 加强班组思想政治工作,确保班组和谐稳定

在实际工作中,要以坚持和宣传政治学习制度为突破口,以开展谈心活动为重点,使班组思想政治工作逐步得以加强和完善。这需要经历一个由不自觉地自觉的过程。在这个转变过程中又要解决一些具体矛盾和问题:一是要端正学习态度,培养学习兴趣,逐步养成习惯,日久必见成效。二是要解决工学矛盾,落实学习时间。三是要选好内容,作好安排,班组学习的内容要联系实际,由浅入深,方法应是读议结合,民主讨论,互相启发教育。谈心活动是职工自我教育的好形式,是班组思想政治工作普遍常用的方法。班组是企业的缩影,信息来源广,人员思想活跃,各种思想观念交叉,碰撞不断出现,是非矛盾时有发生,从而妨碍团结,影响生产。解决这些矛盾运用一把钥匙开一把锁的方法,能取得较好的效果。这一活动的开展,可疏通思想,增进感情,逐步形成关系和谐、工作协调、互相帮助、奋发向上的良好精神面貌。